



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

VIVIANE PEREIRA FERNANDES

**A IMPORTÂNCIA DA INTEGRAÇÃO ENTRE O CENTRO DE
COMUNICAÇÃO SOCIAL E A GERÊNCIA DE PESSOAL PARA A
COMUNICAÇÃO INTERNA DA POUPEX**

Brasília
2012

VIVIANE PEREIRA FERNANDES

**A IMPORTÂNCIA DA INTEGRAÇÃO ENTRE O CENTRO DE
COMUNICAÇÃO SOCIAL E A GERÊNCIA DE PESSOAL PARA A
COMUNICAÇÃO INTERNA DA POUPEX**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UnICEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão da Comunicação nas Organizações.

Orientador: Prof. Dr. Gilson Ciarallo

Brasília
2012

VIVIANE PEREIRA FERNANDES

**A IMPORTÂNCIA DA INTEGRAÇÃO ENTRE O CENTRO DE
COMUNICAÇÃO SOCIAL E A GERÊNCIA DE PESSOAL PARA A
COMUNICAÇÃO INTERNA DA POUPEX**

Trabalho apresentado ao Centro
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)
como pré-requisito para a obtenção de
Certificado de Conclusão de Curso de
Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão da
Comunicação nas Organizações.

Orientador: Prof. Dr. Gilson Ciarallo

Brasília, 2 de julho de 2012.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Nome completo

Prof. Dr. Nome completo

Dedico este trabalho de conclusão de curso de especialização em Comunicação nas Organizações aos meus pais e em especial ao meu marido que me apoiou e foi compreensivo nos momentos em que precisei me dedicar ao curso e a monografia revezando no cuidado do nosso filho. Bernardo é por você que busco sempre o melhor.

AGRADECIMENTO(S)

Agradeço ao meu orientador, ao Rafael e ao Bernardo que me ajudaram e apoiaram no desenvolvimento deste trabalho.

RESUMO

O objetivo geral do trabalho foi mostrar o quão é importante para a comunicação interna da POUPEX a parceria entre o Centro de Comunicação Social e a Gerência de Pessoal, como fator estratégico para a organização. O trabalho tomou por base pesquisa bibliográfica para definição dos conceitos de comunicação interna, gestão de pessoas e cultura organizacional. Ainda foi utilizada pesquisa de campo com dois empregados, chefes de divisão do Centro de Comunicação Social e da Gerência de Pessoal da instituição, a fim de conhecer mais sobre a realidade do tema na empresa. As entrevistas foram realizadas mediante aplicação de questionário elaborado com perguntas abertas. A partir das expectativas dos colaboradores e da técnica da observação pessoal foram identificadas as necessidades de desenvolvimento de uma comunicação interna eficaz, uma vez que essa possui falha no envio das informações, na definição de papéis dos gerentes, na ausência de integração entre alguns setores e uso de canais de comunicação inadequados. Assim percebe-se que falta uma cultura de comunicação por parte da alta cúpula juntamente com seus diretores e gerentes. Conclui-se que para que haja uma comunicação interna viável é necessário mais agilidade, transparência e atenção às expectativas do público interno, a fim de promover maior envolvimento e construir uma comunicação interna participativa e acima de tudo atuante.

Palavras-chave: Comunicação Interna. Gestão de Pessoas. Cultura Organizacional.

ABSTRACT

The aim of this work was to show how it is important for internal communication POUPEX of the partnership between the Center for Media and Personnel Management, as a strategic factor for the organization. The work was based on literature search for definitions of internal communication, people management and organizational culture. Although research was performed in the field with two employees of the division heads the Media Center and Personnel Management of the institution in order to learn more about the reality of the subject in the company. The interviews were conducted through a questionnaire designed with open questions. From the expectations of employees and the technique of personal observation identified the need to develop effective internal communication, since this has failed delivery of information, the definition of roles of managers, in the absence of integration between some sectors and use of communication channels inadequate. Thus it is clear that lack a culture of communication by the high dome along with its directors and managers. We conclude that for there to be a viable internal communication is needed more agility, transparency and attention to the expectations of internal stakeholders in order to promote greater involvement and build a participatory internal communications and above all acting.

Key words: Internal Communication. People Management. Organizational Culture.

LISTA DE ABREVIATURAS

CECOM - Centro de Comunicação Social

CODTI - Coordenadoria de Tecnologia da Informação

FHE - Fundação Habitacional do Exército

GEPES - Gerência de Pessoal

GP - Gestão de Pessoas

POUPEX - Associação de Poupança e Empréstimo

RH - Recursos Humanos

UTAs - Unidades Técnico-Administrativas

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	09
1 COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO.....	12
2 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS.....	19
2.1 Transformações no Setor de Recursos Humanos.....	22
3 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	24
4 POUPEX: HISTÓRIA E PARTICULARIDADES.....	27
4.1 Centro de Comunicação Social da POUPEX.....	29
4.2 Unidades Técnico-Administrativas (UTAs).....	30
5 A COMUNICAÇÃO INTERNA NA POUPEX	
5.1 Diagnóstico.....	33
CONCLUSÃO.....	38
REFERÊNCIAS.....	41
APÊNDICE A Questionário da pesquisa avaliativa: CECOM	43
APÊNDICE B Questionário da pesquisa avaliativa: GEPES	44
ANEXO A Modelo de comunicado interno	45
ANEXO B Modelo de comunicado interno	47
ANEXO C Modelo de comunicado interno.....	48
ANEXO D Modelo de e-mail da GEPES aos empregados.....	49
ANEXO E Modelo de e-mail do CECOM aos empregados.....	50
ANEXO F Ponto de Encontro: Vacine-se.....	51
ANEXO G Modelo de e-mail da CODTI aos empregados.....	52
ANEXO H Ponto de Encontro: Correio Eletrônico tem mais espaço.....	54

INTRODUÇÃO

Motivar, envolver, integrar, comprometer e engajar os empregados de uma organização. Esta é uma das tarefas da comunicação interna. Por isso cada vez mais esta área tem adquirido espaço e notoriedade dentro das organizações. Uma vez bem estruturada, pode evitar quaisquer tipos de ruído que atrapalhe o envio da mensagem da diretoria para os funcionários.

Ao longo dos últimos anos, a comunicação interna vem ganhando espaço na visão dos gestores e dirigentes, devido à sua importância no desempenho das atividades internas que ajudam a alcançar os resultados almejados pela organização. Para que a comunicação interna possa ser aliada à empresa é necessário conhecê-la, saber o seu potencial e seu impacto dentro da organização por meio de seus colaboradores. Assim, o gestor pode trabalhá-la a favor de seus objetivos e desenvolvê-la estrategicamente.

A comunicação bem-sucedida deixa os colaboradores informados sobre os acontecimentos importantes e faz com que todos se sintam parte do processo de crescimento da organização. Dessa forma, muitas empresas consideram a comunicação interna como estratégia de gestão para conquistar os públicos interno e externo. Para que se possa comunicar com excelência, primeiramente precisa-se compreender que não adianta possuir as mais avançadas ferramentas tecnológicas, se não tiver capacidade para a construção de relações de trabalho saudáveis, de ambientes produtivos e interesses integrados.

O objetivo deste trabalho é mostrar o quão é importante para a comunicação interna da POUPEX a parceria entre o Centro de Comunicação Social e a Gerência de Pessoal, como fator estratégico para a organização. Além disso, a intenção é apresentar, como proposta colaborativa, reflexões que pretendem apontar o valor da Comunicação Interna, atrelados à valorização das pessoas, como ferramenta que auxilie no engajamento de todos os empregados na busca pelo alcance dos objetivos organizacionais. Isso irá promover maior interação das equipes, envolvimento dos empregados no cumprimento da missão da instituição.

O intuito é contribuir para melhorar o fluxo de informação da POUPEX utilizando uma boa comunicação interna, que neste caso, deve ser implementada por meio de melhorias no relacionamento entre dois setores importantes da

empresa: Centro de Comunicação Social e Recursos Humanos. Para uma melhor integração com o público interno, é preciso que o setor de comunicação esteja em contato permanente com os Recursos Humanos. É este setor que irá por em prática as ações divulgadas pela comunicação. Desta forma, fica claro que a atuação em conjunto do RH e da Comunicação são vitais para ter em mãos informações valiosas sobre os funcionários e definir ações que contribuam efetivamente para o bom clima organizacional e a lucratividade da empresa.

O desafio é refletir sobre a importância da parceria entre esses dois setores, de forma a sensibilizar os gestores do Centro de Comunicação Social e da Gerência de Pessoal da POUPEX, da importância do trabalho em equipe para uma comunicação interna eficaz e com isso permitir o engajamento nas ações propostas sob justificativa de ampliar o comprometimento dos empregados.

Este trabalho pretende ampliar a discussão sobre a importância de se valorizar a informação transparente com o funcionário e ações que permitam enriquecer o dia a dia dos trabalhadores, como forma de dar o devido valor ao trabalho por eles desenvolvido, promovendo maior produtividade, satisfação, qualidade de vida e resultados positivos para a instituição. No entanto, a empresa ainda não conseguiu visualizar a importância desta parceria. Não existe um comprometimento do setor de recursos humanos em passar informações relevantes à assessoria de imprensa e assim formar um adequado ambiente de trabalho.

Com atuação dentro do Centro de Comunicação Social da POUPEX, percebe-se a dificuldade de interação entre os dois setores e como é importante esta relação para uma comunicação eficaz. Os recursos humanos detém informações relevantes, mas não sabem avaliar se são úteis ou não para divulgar aos membros internos.

Com a realização deste trabalho pretende-se abordar os principais entraves na comunicação interna da empresa e apresentar ao grupo dos setores envolvidos o modo eficaz de trabalhar em equipe para fortalecer o relacionamento interno da instituição. Afinal, empregados insatisfeitos são os primeiros a condenarem a empresa. Atualmente, antes de vender um produto para o cliente é preciso que o próprio funcionário o adquira. Isso porque o empregado é o porta-voz da empresa. É ele quem vai vender a imagem da instituição para a sociedade.

O trabalho ainda irá responder as seguintes questões que formam os objetivos específicos como descrever como tem se equacionado a comunicação interna da

instituição; listar os problemas de relacionamento entre os dois setores (CECOM e GEPES), resgatar a história dos recursos humanos e por fim, propor melhorias para uma comunicação interna eficaz para a instituição;

Distribuído em cinco capítulos, o presente trabalho foi desenvolvido a partir de pesquisas bibliográficas, referente aos temas comunicação interna, gestão de pessoas e cultura organizacional, além da observação pessoal pelo conhecimento profissional da organização e visão de colaboradora, parte integrante do Centro de Comunicação Social e ainda utilizado um questionário para identificar a situação atual da instituição em relação ao tratamento das ações de comunicação interna. Foram realizadas entrevistas com profissionais das áreas de Comunicação Social e Recursos Humanos com perguntas abertas, método qualitativo.

No Capítulo um, dois e três foram apresentadas as referências teóricas sobre a Comunicação Interna, Gestão de Pessoas e Cultura Organizacional e partir desses importantes conceitos entender a importância de cada tema como ferramenta de gestão e agentes motivacionais.

Já no Capítulo quatro foi possível conhecer um pouco mais sobre a realidade da POUPEX, seu histórico, suas particularidades e forma de atuação. Ainda foi apresentada a rotina do Centro de Comunicação Social (CECOM) da empresa.

O último capítulo esteve voltado para análise dos dados obtidos com o questionário e por meio da técnica de observação e as recomendações com vistas a melhorar o panorama atual da comunicação interna da instituição. Ao final, destacam-se as conclusões identificadas após o desenvolvimento da pesquisa.

1 COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

A comunicação é o processo de troca de informações entre duas ou mais pessoas. No mundo dos negócios não é diferente. A necessidade de tornar os funcionários influentes, integrados e informados do que acontece na empresa fazendo-os sentir parte dela, fez surgir a comunicação interna, considerada hoje como algo imprescindível às organizações, merecendo, cada vez mais, atenção.

É por meio da Comunicação Interna que torna-se possível estabelecer canais que possibilitem o relacionamento ágil e transparente da direção da organização com os seus públicos. Nesse sentido, entender a importância da Comunicação Interna em todos os meios hierárquicos, como um instrumento da administração estratégica é uma exigência para se atingir a eficácia organizacional.

Em função da globalização e da competitividade, é fundamental que a administração de uma empresa colabore para o alcance de cada um dos públicos estratégicos, aqueles que impactam diretamente nos negócios e nas atividades da empresa, de forma transparente, ética e objetiva. A instituição deve ter coincidência de que é preciso comunicar-se com o público externo, mas também comunicar-se com os empregados, como coloca Paulo Nassar (200-,p.73-74) sobre a comunicação interna:

É a ferramenta que vai permitir que a administração torne comuns as mensagens destinadas a motivar, estimular considerar, diferenciar, promover, premiar e agrupar os integrantes de uma organização. A gestão e seu conjunto de valores, missão e visão de futuro proporcionam as condições para que a comunicação empresarial atue com eficácia.

Além disso, Carolina Tomasi acrescenta que o trabalhador precisa conhecer a empresa em que trabalha: sua visão, missão e estratégias.

Sem esse conhecimento torna-se difícil estabelecer metas para se alcançar. Sem trabalhadores com esse nível de consciência, torna-se inviável passar para a sociedade a imagem institucional que se deseja. (TOMASI, 2010,p.58-59)

Para que haja eficiência na comunicação interna, é fundamental conhecer em profundidade o público interno da empresa. É necessário um contato pessoal em que se estabeleça uma relação de confiança, que possa transmitir as suas expectativas, ansiedades e interesses entre a organização e o seu público-alvo. É preciso estimular o diálogo e a troca de informações. De nada adiantará programas

de comunicação excelentes “se os empregados não forem respeitados nos seus direitos de cidadãos e nem considerados o público número um, no conjunto de públicos de uma organização” (RHODIA, 1985, p. 157).

A comunicação corporativa é um processo diretamente ligado à cultura da empresa, ou seja, aos valores e ao comportamento das suas lideranças e às crenças dos seus colaboradores. A imagem da empresa é muito importante para a sua sobrevivência. Para ter uma imagem consolidada é necessário transformar seus funcionários em verdadeiros embaixadores da boa vontade de sua instituição.

Em decorrência disso, tem se discutido a relação entre empregado/empregador.

Não basta ter uma equipe de grandes talentos altamente motivados. Se ela não estiver bem informada, se seus integrantes não se comunicarem adequadamente, não será possível potencializar a força humana da empresa (RUGGIERO, 2002).

A comunicação interna assume um papel estratégico na gestão empresarial. É ela que promove o fluxo de informações; cria nas pessoas o sentimento de pertencer e ajuda a construir o futuro da organização. Agir sobre o mercado, a partir do público interno. Uma empresa só conseguirá isso quando a alta cúpula entender que, sempre, o processo de conquista e manutenção do cliente tem início e se sustenta internamente.

Cabe às empresas criar o espaço, estimular o desenvolvimento e oferecer o suporte e condições para uma relação mútua das expectativas e necessidades do ambiente. Elas não conseguirão fazê-lo, sem estar em contínua interação com o público interno.

No contexto da alta competitividade, o público interno da organização precisa ser trabalhado para que tenha condições de repassar ao público externo tudo aquilo que a instituição possui de melhor e que está aprimorando em processos, produtos e serviços. A comunicação deixou de ser atividade-meio e passou a ser utilizada como ferramenta estratégica de resultados das empresas, instituições e organizações, líderes no mercado, ajudando em muito a melhoria da qualidade e produtividade no trabalho e dos resultados nos negócios (MATOS, 2006, p.79).

No mundo dos negócios, a comunicação é fundamental para gerar credibilidade e confiança. É preciso mostrar claramente o foco, estimular o comprometimento e mobilizar para as metas, criando um espírito de pertencer e um clima favorável para o crescimento e desenvolvimento das empresas. O cuidado com a imagem será um dos grandes diferenciais competitivos entre as empresas

neste milênio. Não compraremos produtos, nem serviços de organizações que não tenham tradição no mercado e uma boa reputação. E isso só se consegue por meio de um trabalho de comunicação interna integrado com os objetivos e metas da empresa. Para atingir as metas é bom que se planeje o presente e o futuro.

Planejar é o processo de estabelecer objetivos ou metas, determinando a melhor maneira de atingi-las (MEGGINSON, 1999). O autor destaca as etapas básicas para um bom planejamento, como estabelecer um objetivo, ou meta, identificar e avaliar as condições atuais e futuras que os afetem e desenvolver uma abordagem sistemática para conquistá-los.

Os Quatro elementos da administração de sucesso, Marshal (1999) destaca que os agentes internos devem compreender o raciocínio por trás do plano estratégico e as metas e os objetivos que a empresa está se esforçando para alcançar. Segundo ele além de apresentar os objetivos da empresa, é importante solicitar o retorno dos funcionários. A medida que os empregados são guiados através do plano estratégico é necessário que eles saibam que suas ideias são bem-vindas. Segundo Marshall (1999, p.97):

Sei o que estão pensando – isso é tarefa da gerência. Mas estamos pedindo ajuda de vocês de agora em diante. Precisamos de suas ideias. Afinal de contas, as melhores ideias vêm de pessoas que estão afetivamente fazendo as coisas, pois são especialistas na melhor maneira de fazê-las. Precisamos de ideias para que possamos fazer crescer nosso negócio, tornando-nos mais competitivos e mais eficientes e vendendo nossos produtos e serviços por um melhor preço. Se vocês conseguirem uma melhoria de produtividade, teremos maiores possibilidades de crescer como empresa.

Na condução de um bom relacionamento integrado dentro de uma instituição seria conveniente que a alta cúpula elaborasse objetivos concretos que permitissem um trabalho conjunto de todos os departamentos, para motivar os empregados. Assim os objetivos serão integrados, estimulados com possibilidade de serem atingidos e mensuráveis.

Megginson, Mosley e Pietri (1998) reforçam a importância da alta cúpula da empresa em estabelecer objetivos gerais, que estão integrados na estrutura corporativa, e que os empregados estabeleçam seus próprios subobjetivos e planos. Isso, segundo os autores, cria uma hierarquia de objetivos que servem para motivar a equipe, além de contribuir para o controle, estabelecendo e medindo padrões de desempenho e corrigindo quando necessário. Traçar os objetivos é uma parte

importante do planejamento porque eles se tornam o foco na direção das estratégias.

Enfim, planejar é decidir com antecedência o que vai fazer, quando e como. Primeiro se estabelece um objetivo, identifica-se e avalia-se as condições atuais e, se possível, as futuras que possam afetar esse objetivo. Elabora-se um sistema de informação com situações de previsão e cenários. Posteriormente, pensa-se no que deve ser feito para alcançá-lo e como será desempenhado para depois ser implementado. Será necessário ainda controlar a implementação e avaliar a eficácia do plano (MEGGINSON, 1998, p. 126).

O sucesso de um plano está ligado à missão da empresa, ou seja, as organizações não sobrevivem no mercado se não souberem o que querem ou para onde vão. Na missão é onde se define a razão de ser da organização, o que ela representa. As empresas, lucrativas ou não, precisam especificar com clareza sua missão. A declaração da missão identifica os produtos, serviços, mercados e clientes da organização, o que colabora no planejamento estratégico.

Um bom termômetro utilizado na comunicação integrada é a chamada análise SWOT - uma ferramenta útil para ajudar as organizações a identificar fatores externos e internos e visualizar oportunidades em potencial. Essa análise identifica as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (MEGGINSON, 1998, p.179).

As Forças estão relacionadas a imagem da empresa, sua reputação, capacidade financeira, seu reconhecimento enquanto marca, o quanto pode inovar e vantagens na concorrência.

As fraquezas destacam os pontos negativos que precisam ser superados, melhorados como imagem fraca, custos operacionais altos, baixa identidade da marca, instalações obsoletas, administração ineficiente e falta de apoio.

As oportunidades se referem à expansão da linha de produtos, entrada em novos mercados, ampliação dos riscos, diversificação, melhor tecnologia e melhor relacionamento comprador / fornecedor.

As ameaças se preocupam com os novos concorrentes, com o crescimento lento do mercado, com as mudanças no perfil do consumidor e com a economia enfraquecida (MEGGINSON, 1998, p.179).

Desta maneira, em posse desses dados se torna possível a visualização clara da empresa nas suas posições. Assim, é fácil focalizar todos os principais aspectos

da situação da empresa. Essa análise gera informações que podem auxiliar a tomada de decisão estratégica.

Ao tomar uma decisão estratégica a empresa precisa assegurar que os objetivos organizacionais sejam alcançados e isso só é possível por meio do controle. Mais uma vez se visualiza a importância, a força de uma boa comunicação dentro da empresa. O controle irá complementar o planejamento com informações antecipadas, prevendo problemas e os corrigindo quando possíveis (MEGGINSON, 1998, p. 193).

A comunicação deve ser bem feita com linguagem apropriada para facilitar o andamento do trabalho. Não basta assegurar que a comunicação ocorra. É preciso fazer com que o conteúdo seja de fato assimilado para que as pessoas estejam em condições de usar o que é informado. É através de uma boa relação com o público interno, de forma eficiente, que a empresa poderá transmitir a sua imagem ao seu público externo, pois são eles, os responsáveis por essa imagem (RUGGIERO, 2002).

Várias são as estratégias utilizadas pelas organizações para enfrentarem as adversidades e melhorar suas oportunidades junto ao mercado. Uma delas está ligada aos indivíduos, ajudando-os a motivar e agirem em conformidade com os objetivos organizacionais. Conhecido como *Empowerment*, essa ferramenta tem auxiliado as empresas a olharem essencialmente as pessoas dentro da instituição fazendo-as perceberem que podem trabalhar com excelência (ARAÚJO, 2010, p. 209).

É uma técnica que busca a melhoria dos resultados organizacionais estabelecendo que os objetivos da organização precisam ser compartilhados pelo seu quadro funcional. *Empowerment* significa fortalecimento do poder decisório dos indivíduos por intermédio do trabalho em conjunto. Oferece às pessoas oportunidades de participarem ativamente do processo de escolha e de decisão. Essa tecnologia de gestão empresarial mostra mais uma vez que está no público interno o principal elemento gerador de competitividade.

As empresas lucram quando acreditam na capacidade de cada um, pois indivíduos bem informados, valorizados, motivados se tornam mais atentos e comprometidos com as tarefas que desempenham. Delegar responsabilidades dentro de uma organização contribui e acelera para uma maior interação entre as

pessoas e consequente conseguem atingir melhor os objetivos organizacionais (ARAÚJO, 2010, p. 209).

Kusch (2003) afirma que o público interno é multiplicador. Segundo ela, tudo dependerá do seu engajamento na empresa, da credibilidade que esta desperta nele e da confiança que ele tem em seus produtos ou serviços. É o que toda a empresa deseja: pessoas dedicadas e comprometidas com suas metas.

Uma comunicação interna participativa, por meio de todo o instrumental disponível: murais, caixa de sugestão, boletim, terminais de computador, intranet, radio e teatro envolverá o empregado nos assuntos da organização e nos fatos que estão ocorrendo no país e no mundo. Com um olhar para dentro e outro para fora, ele acompanhará de forma consciente a dinâmica da história. E será considerado não um mero número do cartão eletrônico que registra suas entradas e saídas, mas alguém que exerce suas funções em parceria com a organização e em sintonia com a realidade social vigente (KUSCH, 2003, p.159).

Assim, informar, persuadir, envolver e motivar funcionários deveria ser a prioridade de qualquer líder empresarial, nos dias de hoje. A imagem que os funcionários têm de sua própria organização é a base da imagem externa da empresa. Não existe melhor estratégia de comunicação do que transformar seus funcionários em porta-vozes da empresa. Saber comunicar de forma eficiente é imprescindível para alcançar os resultados desejados.

Para melhorar a eficácia da comunicação organizacional e interpessoal, a instituição deve desenvolver e manter a consciência da necessidade de um excelente instrumento de comunicação à disposição do administrador: o uso de feedback. É importante que se crie um ambiente que o estimule. Essa alternativa certamente irá melhorar o fluxo da comunicação organizacional. É pela maneira de se comunicar que se determina o grau e o tipo de informação que a empresa recebe.

A administração participativa exige uma comunicação de ida e volta. Portanto, o administrador que permite que os empregados tomem decisões ou dêem opinião recebe respostas que o ajuda. Essas respostas o auxiliará a compreender melhor o pensamento da equipe (empregados). Além disso, a oportunidade de participar faz os funcionários se sentirem mais responsáveis, motivados, engajados para se dedicarem à empresa.

Para que haja uma comunicação eficaz é essencial a confiança entre a alta cúpula (presidente, vice-presidente, diretores, gerentes) e subordinados. Megginson

(1999) afirma que pouca confiança está diretamente relacionada à tendência dos subordinados para distorcer o fluxo de comunicação. Por causa das diversas barreiras organizacionais, a comunicação eficaz não pode ser deixada ao acaso. Os agentes da organização devem perceber a importância do papel da comunicação na empresa. Kusch (2003, p.160) acrescenta ainda que:

A qualidade da comunicação interna passa pela disposição da direção em abrir as informações; pela autenticidade, usando a verdade como princípio; pela rapidez e competência, pelo respeito às diferenças; pela implantação de uma gestão participativa capaz de propiciar oportunidade para mudanças culturais necessárias, pela utilização das novas tecnologias; pelo gerenciamento de pessoal técnico especializado, que realize efetivamente a comunicação entre chefias e subordinados.

Para muitas organizações, referir-se ao público interno atualmente é considerar um público mais amplo, não restrito ao corpo de funcionários. Grande parte já incorporou as famílias dos colaboradores, terceirizados, franqueados, aposentados e sindicatos como público interno. Com esse universo de pessoas, a comunicação se posiciona como estratégia para estreitar as relações humanas e assim permitir que a instituição alcance sucesso e consolide a imagem junto ao mercado e à opinião pública. Em tempos de globalização é importante as empresas ganharem visibilidade. Como afirmou Ruggiero (2002), é necessário agir sobre o mercado, a partir do público interno. Uma empresa só conseguirá isso quando a alta cúpula entender que, sempre, o processo de conquista e manutenção do cliente tem início e se sustenta internamente.

2 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS

Nas últimas décadas existiram mudanças econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, políticas, demográficas e ecológicas que trouxeram novas abordagens, obrigando as organizações adaptarem suas rotinas. Uma das áreas que mais sentiu esse efeito é a de recursos humanos (RH). As transformações são tantas que até o nome do setor foi substituído por termos como Gestão de Talentos Humanos, Gestão de Parceiros ou Colaboradores ou Gestão de Pessoas (GP). São denominações diferentes para representar um novo espaço dentro das instituições.

Para mobilizar plenamente o público interno, as organizações estão alterando seus conceitos e suas práticas gerenciais. É o que aborda Chiavenato (2010, p.4):

Em vez de investirem diretamente nos produtos e serviços, elas estão investindo nas pessoas que entendem deles e que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los. Em vez de investirem diretamente nos clientes, estão investindo nas pessoas que os atendem e os servem e que sabem como satisfazê-los e encantá-los. As pessoas passam a constituir um elemento básico do sucesso empresarial.

Para Toledo a estratégia dos recursos humanos é utilizar seus funcionários para ajudar a ganhar ou manter uma vantagem em relação aos concorrentes:

Percebendo os recursos humanos como área estratégia para alcançar seus objetivos, as empresas estão cada vez mais investindo em novas ferramentas para se comunicar com seu colaborador. Desde os anos 80, fala-se da necessidade de rever a forma de gestão de pessoas, mas é a partir de 1990 que se observam os resultados positivos (TOLEDO, 1978, p.22).

Nesse ponto, a comunicação integrada com apoio de diversas áreas da empresa são primordiais para um bom desempenho da organização. É neste momento que o RH detém informações valiosas para colaborar com a instituição a alcançar os resultados desejados. É o setor de recursos humanos responsável, além de outras demandas, selecionar novos funcionários com perfil adequado para ingressar na empresa, gerenciar a atuação dos profissionais contratados, elaborar estratégias de atuação e de trabalho, com medidas a aprimorar o conhecimento dos colaboradores e oferecer práticas de bem-estar. Desta maneira, a organização deve planejar sua necessidade de recursos humanos. O administrador precisa estudar o mercado de mão-de-obra para verificar qual é o quadro da oferta e da demanda, caso contrário, a instituição irá pagar por mau desempenho, reclamações e queixas.

Trata-se de uma área que não valoriza apenas o espaço físico, o lucro, mas exalta a pessoa, que está interligada em uma estrutura formal, guiada por uma liderança. As pessoas são vitais para uma organização eficaz. É papel do RH selecionar a pessoa certa, com potencial para aquele cargo específico. Cabe ao administrador examinar o desempenho dos candidatos e escolher aquele cuja capacidade, experiência e personalidade mais se aproximem ao perfil da empresa.

A gestão de recursos humanos ainda se caracteriza como um conjunto de atividades essenciais tais como: “atração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento do pessoal de um grupo de trabalho”. Chiavenato (1999,p.59) destaca ainda que a gestão estratégica de pessoas é definida como a forma de orientá-las no alcance dos objetivos organizacionais.

É com essa intenção que atualmente as pessoas estão sendo consideradas o principal ativo da empresa. Daí a necessidade, segundo Chiavenato, (2010, p.11) “de tornar as organizações mais conscientes e atentas para seus funcionários”. Elas estão percebendo que apenas podem prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente o empregado.

E quando a organização está voltada para as pessoas, a sua filosofia global e sua cultura organizacional passam a refletir essa crença. A GP é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas - empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer denominação que seja utilizada - para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. (CHIAVENATO, 2010, p.11)

É por meio da qualidade da Gestão de Pessoas que permite a colaboração eficaz do público interno o que reflete em aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como são tratadas. “Elas podem ser uma fonte de sucesso como podem ser a fonte de problemas”. (CHIAVENATO, 2010, p.11).

Assim, Chiaventato (2010, p.11-14) afirma também que para que haja eficácia organizacional é necessário que os grupos internos sejam tratados como elementos básicos e enumera oito objetivos da Gestão de Pessoas que contribuem para o sucesso organizacional.

O primeiro deles, e apontado como o principal objetivo da Gestão de Pessoas, é ajudar a organização a atingir suas metas e realizar sua missão. Em seguida, proporcionar competitividade à organização, que significa saber criar, desenvolver e aplicar as habilidades e competências da força de trabalho. A função

da Gestão de Pessoas é fazer com que cada um seja mais produtivo para beneficiar clientes, parceiros e os próprios empregados. Depois, acrescenta o autor, proporcionar à organização pessoas bem treinadas e motivadas. O primeiro passo é fazer continuamente. Ele também cita o reconhecimento aliado à capacitação contínua. Para melhorar e incrementar o desempenho do funcionário não basta dar dinheiro e sim recompensá-lo adequadamente, o que quer dizer recompensar bons resultados e não recompensar pessoas que não se desempenham bem.

Outro objetivo de uma boa gestão é aumentar a satisfação das pessoas no trabalho. Para que sejam produtivas, elas devem sentir que as suas tarefas estão adequadas às suas competências e sendo tratadas equitativamente. A insatisfação proporciona ausências frequentes e queda da qualidade dos serviços. Felicidade e satisfação no trabalho determinam o grau de sucesso organizacional.

Outro ponto abordado pelo autor se refere à qualidade de vida, que está diretamente relacionada ao modelo de gestão, à liberdade e autonomia para tomar decisões, ambiente de trabalho agradável, camaradagem, segurança no emprego, horas adequadas na rotina de trabalho e tarefas significativas.

Um bom programa de qualidade de vida interno procura satisfazer as necessidades individuais e tornar o ambiente agradável, atraente e desejável. Administrar e impulsionar as mudanças também são estratégias da Gestão de Pessoas, como também manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

O princípio ético deve ser aplicado em todas as atividades da empresa e tanto as pessoas como as organizações devem seguir padrões de responsabilidade social. E por último, conclui Chiavenato (2010), é preciso construir a melhor empresa e uma equipe eficaz. Segundo ele, não basta cuidar somente das pessoas é preciso investir também no contexto onde elas trabalham o que envolve a organização, a cultura e o estilo de gestão.

Nesse contexto, a instituição deve estabelecer outros relacionamentos. Como, por exemplo, a família e os amigos dos empregados da empresa, bem como os próprios empregados, além de relacionamento externo com o público dessa organização.

A empresa que implanta uma base de valores sólida e consistente consegue manter os empregados e ainda sair na frente dos concorrentes. Atualmente, as organizações estenderam seu conceito de parceria e os funcionários deixaram de

ser considerados recursos humanos para serem vistos como parceiros (CHIAVENATO, 2009, p.11). O novo RH passou a enxergá-los como transformadores, agentes empreendedores e fornecedores para a instituição e não mais inertes. Esse é um fator determinante do sucesso empresarial o que exige um novo posicionamento e mentalidade do profissional de RH. “Eles devem desempenhar papéis operacionais e ao mesmo tempo estratégicos” (CHIAVENATO, 2010, p. 45). As pessoas e seus conhecimentos, habilidades e competências se tornaram a principal base da organização. A antiga administração de Recursos Humanos cedeu lugar a uma nova abordagem: a Gestão de Pessoas. (CHIAVENATO, 2009, p.11).

O seu papel é funcionar como agente de mudanças estruturais e comportamentais dentro da empresa. Servir como o principal guia orientador, aquele que indica a direção a seguir, que encoraje soluções criativas e inovadoras. Cabe à GP agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar seu público interno (CHIAVENTATO, 2009, p.11).

2.1 Transformações no Setor de Recursos Humanos

O RH é uma das áreas mais afetadas pelas mudanças que ocorreram no mundo moderno. Somente no século XX, durante a Era da Industrialização Clássica, Neoclássica e da Era da Informação surgiram diferentes abordagens sobre como lidar com as pessoas dentro das organizações. Chiavenato (2010, p.41) cita que ao longo desse período, o RH passou pelas etapas da Industrialização, dos Recursos Humanos e da Gestão de Pessoas.

É na Industrialização Clássica, entre 1900 a 1950, que surgiram os departamentos de pessoal. Ele era responsável por fazer as exigências legais a respeito do emprego, como contagem de horas trabalhadas, anotações na carteira de trabalho entre outros. Mais tarde com a mudança para Departamentos de Relações Industriais acrescentaram outras demandas, por exemplo, relacionamento da organização com sindicatos e problemas reivindicatórios. Era um setor que se restringia a atividades operacionais e burocráticas que recebia instruções da alta cúpula de como proceder.

A nomenclatura recursos humanos é utilizada da Industrialização Neoclássica (1950 a 1990). Além das tarefas operacionais e burocráticas, o setor agregou outras

tarefas: como recrutamento, seleção, treinamento, avaliação, higiene e segurança no trabalho e relações trabalhistas e sindicais.

A partir de 1990, com a chegada da Era da Informação, os tradicionais departamentos de recursos humanos foram substituídos pelas equipes de gestão com pessoas. As práticas de RH são delegadas aos gerentes que passam a ser gestores de pessoas. O setor livra-se das atividades operacionais para assumir atividades estratégicas.

As pessoas, de agentes passivos que são administrados, passam a constituir agentes ativos e inteligentes que ajudam a administrar os demais recursos organizacionais. (...) As pessoas passam a ser consideradas parceiros da organização que tomam decisões a respeito de suas atividades, cumprem metas e alcançam resultados previamente negociados e que servem o cliente no sentido de satisfazer suas necessidades e expectativas (CHIAVENATO, 2010, p. 42).

O autor ainda destaca que os Recursos Humanos se transformaram em uma área moderna, aberta, amigável, compartilhadora, transparente e descentralizadora, em vez de fechada, hermética, monopolística e centralizadora como no passado.

Na Era da Informação, lidar com as pessoas deixou de ser um problema e passou a ser a solução para as organizações. Deixou de ser um desafio e passou a ser vantagem competitiva para as organizações bem-sucedidas (CHIAVENATO, 2010, p. 42).

Chiavenato (2009, p.121) ainda destaca que “a maneira de lidar com as pessoas, de buscá-las no mercado, de integrá-las e orientá-las, fazê-las trabalhar, desenvolvê-las, recompensá-las ou monitorá-las” é o diferencial na competitividade organizacional. A qualidade na maneira como as pessoas são tratadas na organização é que vai permitir o alcance dos objetivos empresariais.

3 CULTURA ORGANIZACIONAL

A Cultura Organizacional representa o sistema de comportamentos, normas e valores sociais que são compartilhados pelos seus membros. São padrões de referência que influenciam a forma como as pessoas agem e avaliam os acontecimentos. Quanto mais se entende da cultura da empresa, maior a chance de sobrevivência no mercado.

São características-chave que a organização valoriza, compartilha e utiliza para atingir seus objetivos. Entender a importância da cultura organizacional ajuda a aceitar a sua existência, compreender os seus meandros, entender como é criada, sustentada e desta forma, contribui para melhorar a capacidade de sobrevivência na empresa, além de ajudar a explicar e prever o comportamento dos colegas no trabalho.

Mendes (2010) afirma que se a empresa onde se trabalha possui valores essenciais bem definidos e amplamente compartilhados, maior será o impacto positivo das lideranças sobre o comportamento dos funcionários e, portanto, menor a rotatividade. Entretanto, acrescenta Mendes, quando os valores essenciais estão equivocados e se chocam com os valores adotados pela maioria, menor o grau de comprometimento com eles e maior a probabilidade de a empresa entrar em falência.

A cultura organizacional ainda desempenha diversas funções dentro de uma organização. Uma delas é criar distinções entre uma organização e as outras. Proporciona um senso de identidade aos membros da organização e facilita o comprometimento distinto dos interesses individuais. Para Stephen Robbins (2005, p.378), a cultura organizacional ajuda a manter a empresa coesa, serve como sinalizador de sentido e mecanismo de controle que orienta e dá forma às atividades e comportamentos dos funcionários.

Trata-se de um conjunto de características únicas que permite distinguir a organização de todas as outras. Corresponde ao que representa a personalidade no

indivíduo e transmite a forma como os membros da organização se comportam de acordo com o sistema de valores vigente.

Maria Ester de Freitas (2006, p. 97) sintetiza a cultura organizacional como

Instrumento de poder e um conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros.

Ela ainda destaca que é por meio da cultura organizacional que se define e transmite o que é importante, qual a maneira apropriada de pensar e agir em relação aos ambientes interno e externo e as condutas e comportamentos aceitáveis. É através dos elementos culturais que as organizações se apresentam como o lugar da excelência, da virtude ou da missão a realizar. Uma das funções que a cultura procura exercer é conseguir adesão, o consentimento ou coparticipação de indivíduos e grupos. O modo como as pessoas interagem em uma organização, as atitudes, pressuposições, aspirações e os assuntos relevantes nas interações entre os membros também fazem parte da cultura.

Chiavenato (2010, p. 125) contribui com o conceito de cultura organizacional afirmando que “Viver em uma organização, trabalhar nela, atuar em suas atividades, desenvolver carreira é participar intimamente de sua cultura”.

Ainda nesse contexto, o autor acrescenta seis características básicas como a regularidade no comportamento, trata-se das interações entre os participantes que se caracterizam por uma linguagem comum, com terminologia própria de rituais de conduta. Outra questão abordada no texto são as normas, padrões de comportamentos, que incluem guias sobre a maneira de fazer as coisas. Também se destacam os valores dominantes que a empresa espera que seus participantes compartilhem e sua filosofia que dita como seus empregados e clientes devem ser tratados. Outra característica apontada pelo autor se refere às regras, guias estabelecidos com o comportamento. “Os novos membros devem aprender essas regras para serem aceitos no grupo”. (CHIAVENATO, 2010, p. 129) e por último o clima organizacional: sentimento transmitido pelo local físico, como os participantes interagem e como tratam seus clientes.

Ainda citando Chiavenato (2010, p. 128), a organizacional nada mais é que “o modo particular de uma instituição funcionar e trabalhar”. É a maneira como cada

organização aprendeu a lidar com seu ambiente e uma mistura de crenças, comportamentos, histórias e mitos. O que marca uma organização é a sua própria personalidade, o seu modo de viver e comportar, a sua mentalidade e o seu cerne.

Uma organização bem-sucedida adota culturas flexíveis que acomodam as diferenças sociais e culturais de seus integrantes. Uma característica marcante deste tipo de empresa é permitir uma cultura corporativa forte e delineada, amparada em um sistema de comunicação atuante e desenvolvido.

Chiavenato (2010, p.134) traz uma análise sobre a cultura participativa, que segundo ele é centrada no cliente com foco em resultados por meio das pessoas, oposto da cultura tradicional que se preocupa com a atividade e foco nas tarefas.

Outro ponto positivo apontado pelo autor está na abertura para mudanças, trabalho em equipe com apoio mútuo e cooperação e uma comunicação descendente e ascendente. A cultura participativa ainda promove a auto-iniciativa das pessoas, senso de urgência para decidir e disposição para inovar.

Em resumo, cada organização tem sua própria cultura, com características definidas como regularidade nos comportamentos, valores, regras e clima organizacional. Ela envolve normas informais e não escritas que orientam o comportamento de seus membros no dia-dia e que direcionam suas ações para a realização dos objetivos. “A cultura não é percebida ou observada em si mesma, mas por meio dos seus efeitos e consequências”. (CHIAVENATO, 2010, p.146)

É por meio da cultura que se conhece uma organização. Fazer parte de uma organização é assimilar a sua cultura.

4 POUPEX: HISTÓRIA E PARTICULARIDADES

Antes de apresentar a Associação de Poupança e Empréstimo - POUPEX é necessário conhecer a história da Fundação Habitacional do Exército (FHE), tendo em vista que é a Instituição criadora da Associação.

Em função das frequentes mudanças de residência inerentes à carreira militar e para proporcionar mais segurança às famílias, o Ministério do Exército observou a necessidade de auxiliar os seus comandados na aquisição da moradia. Nesse contexto, surgiu a Fundação Habitacional do Exército (FHE), com a missão de promover qualidade de vida aos militares da Força Terrestre, facilitando o acesso à casa própria e a seus produtos e serviços.

Trata-se de uma entidade vinculada ao Exército Brasileiro, criada em 1980, pela Lei n.º 6.855/1980, com personalidade jurídica de direito privado e atuação em todo o território nacional. Por ser uma entidade sem fins lucrativos e não obter recursos do Orçamento Geral da União foi criada a Associação de Poupança e Empréstimo – POUPEX para ser o braço financeiro da FHE. Oficialmente, as instituições começaram a funcionar em 8 de outubro de 1981. (POUPEX, 2011)

A POUPEX tem sede e Foro na cidade de Brasília/ DF. É uma sociedade civil de âmbito nacional, sem fins lucrativos, que integra o Sistema Financeiro de Habitação (SFH). Por ser um agente financeiro, tem como objetivo captar, incentivar e disseminar a poupança, para propiciar a aquisição e construção da casa própria aos seus associados. A empresa, por meio, de empréstimo de recursos da poupança, possibilita também que a FHE desenvolva empreendimentos habitacionais, nas melhores condições de preço, qualidade e segurança, para atender seus associados. A entidade disponibiliza a Poupança POUPEX, que pode ser aberta em qualquer agência ou terminal de autoatendimento do Banco do Brasil, parceiro da instituição, e o Financiamento Imobiliário POUPEX.

Podem se associar a POUPEX as pessoas físicas que satisfaçam às exigências dos artigos 8º e 9º da Lei nº 6.855, de 18 de novembro de 1980, e as do seu Estatuto, desde que mantenham, em favor da Associação, depósitos em dinheiro por meio de abertura de conta de poupança, na forma e condições estabelecidas pelo órgão responsável e pela normatização das atividades do SFH.

São beneficiários da empresa, militares da ativa e inativos, pensionistas de militares, servidores civis das Forças Armadas e seus pensionistas, dirigentes e

empregados da FHE e da POUPEX, funcionários do Banco do Brasil e conveniados. A POUPEX atende os públicos militar e civil, reunindo 1,2 milhão de associados (dado até dezembro de 2011)

Além da Poupança POUPEX, da Poupança POUPEX Salário, POUPEX Automática e POUPEX Programada, a instituição oferece linhas de financiamento imobiliário em condições especiais para quem deseja rentabilidade com segurança. O crédito imobiliário também compõe o portfólio de produtos da instituição e é destinado a militares e civis para a aquisição de imóvel residencial ou comercial, novo ou usado, de terreno e de material de construção. (POUPEX, 2012).

Desde 1992, a POUPEX e o Banco do Brasil S/A tem sólido convênio que prevê a utilização, por seus clientes, da rede de agências, dos terminais eletrônicos e do autoatendimento na intranet de seu parceiro, para efetivação de depósitos nas quatro modalidades de Poupança POUPEX.

A busca pela excelência no atendimento é uma das marcas da FHE e da POUPEX, que contam com empregados preparados para servir clientes em todo o país. A capilaridade é outro ponto forte das instituições, que se preocupam em ficar próximas do público preferencial, tendo em vista uma das principais particularidades das Forças Armadas – a necessidade de estar presente em todo o território nacional, principalmente nas regiões fronteiriças, a fim de garantir a soberania nacional.

Diante disso, cabe à FHE e à POUPEX permanecerem perto de Organizações Militares que muitas vezes não têm acesso a produtos e serviços, como comércio, instituições financeiras, entre outros. Atualmente, são 95 Pontos de Atendimento distribuídos pelos 26 estados e no Distrito Federal, sendo 3 Agências POUPEX, 29 Escritórios, 36 Postos e 27 Pontos Fixos. Além disso, os associados contam com o Centro de Relacionamento com o Cliente, a Ouvidoria e os sites www.fhe.org.br e www.poupex.com.br. Vale destacar também a parceria com o Banco do Brasil. Por meio dela, os poupadores movimentam suas contas e têm acesso aos dados da Poupança POUPEX em 45 mil terminais de autoatendimento e cerca de 5 mil agências bancárias no território nacional e no exterior.

Brasiliense, de 38 anos e com nível superior. Esse é o perfil médio dos empregados da FHE e da POUPEX, que somam 1.306 profissionais. Atualmente, a força de trabalho está distribuída entre os empregados alocados na Sede e nos 95 Pontos de Atendimento distribuídos no Brasil. (POUPEX, 2011)

A empresa tem como Missão promover melhor qualidade de vida aos seus clientes, facilitando o acesso à casa própria e a seus produtos e serviços.

Parceria com a Marinha, Exército e Aeronáutica encontra-se na Visão: que é de ser a parceira preferencial das Forças Armadas, reconhecida como instituição confiável, sólida e transparente, voltada à satisfação de seus clientes.

Já os Valores destacam o profissionalismo de seus colaboradores; excelência nas tarefas realizadas; confiabilidade na qualidade dos produtos e serviços oferecidos aos clientes; respeito e Valorização do ser humano e a transparência, o que gera confiança na Instituição.

No que se refere à política de Comunicação Social, o objetivo é tornar conhecida a atuação da POUPEX, particularmente nos campos habitacional e social, divulgando seus produtos e serviços. Tem como princípios assegurar a comunicação entre a Instituição, sua força de trabalho, seus clientes e o seu público-alvo.

Aferir a imagem da FHE, bem como o grau de conhecimento e aceitação de suas atividades, produtos e serviços também fazem parte dos seus princípios, além de tornar conhecida a sua imagem de instituição séria, confiável, ativa e dinâmica.

Outro princípio importante que a empresa prioriza é desenvolver projetos e implementar ações, para incentivar e estimular os associados a elevarem o nível de suas poupanças e a contratarem o financiamento imobiliário para a aquisição/construção da casa própria.

4.1 Unidades Técnico-Administrativas (UTAs)

A POUPEX se organiza estruturalmente em torno da várias Unidades Técnico-Administrativas (UTAs) que estão subordinadas à presidência, a vice-presidência e diversas diretorias da empresa.

PRESI – Presidência

CECOM – Centro de Comunicação Social

COJUR – Consultoria Jurídica

COTEP – Consultoria Técnica e de Planejamento

VIPRE – Vice-Presidência

CEREL – Centro de Relacionamento com os Clientes

CODER – Coordenadoria dos Escritórios Regionais

CODTI – Coordenadoria de Tecnologia da Informação

CORCI – Coordenadoria de Riscos e Controles Internos

OUID – Ouvidoria

DICIM – Diretoria de Crédito Imobiliário

GECRI – Gerência de Crédito Imobiliário

GERAC – Gerência de Administração de Crédito Imobiliário

DIHAB – Diretoria de Habitação

GEREN – Gerência de Engenharia

GPATR – Gerência de Patrimônio

DIPRO – Diretoria de Produtos

GECON – Gerência de Consórcio

GEPRO – Gerência de Produtos

GESEG – Gerência de Seguros

DIRAD – Diretoria Administrativa

GEASE – Gerência de Administração da Sede

GECOC – Gerência de Compras e Contratos

GEPEP – Gerência de Pessoal

DIRAF – Diretoria de Administração Financeira

GCONT – Gerência de Contabilidade

GEFIN – Gerência Financeira

4.2 Centro de Comunicação Social da POUPEX

O Centro de Comunicação Social da POUPEX se constitui pelos seguintes setores: Divisão de Jornalismo (DIJOR), Divisão de Publicidade (DIPUP) e Divisão de Relações Públicas (DIREP). Esses setores se subdividem em Setor de Mídia Eletrônica (SEMEL), Setor de Mídia Impressa (SEMIM), Setor de Mídia Binária (SEMIB), Área de Atendimento (ARATE), Setor Cultural (SCULT), Área de Relações Públicas Interna (AREPI) e Assessoria de Marketing e Administração (ASMAD).

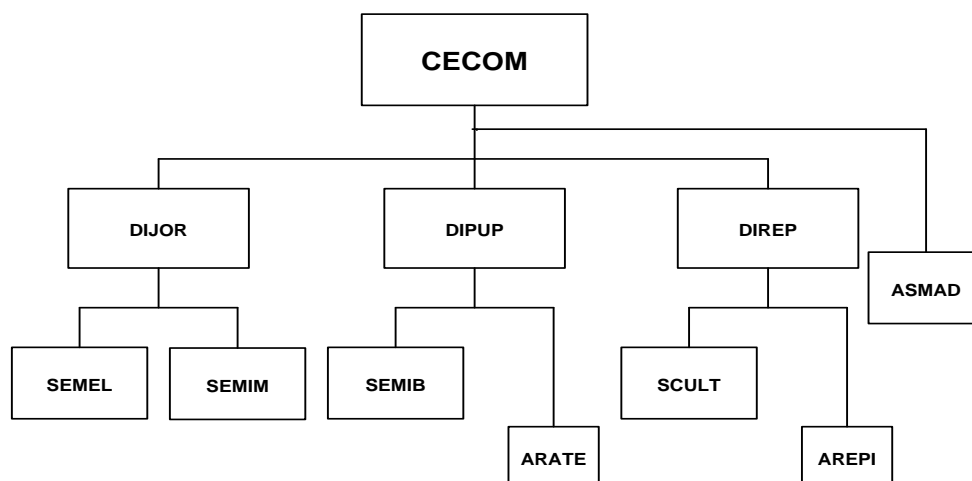


Figura 1 – Organograma do CECOM
 Fonte: POUPEX (2009)

O CECOM tem atribuição de coordenar as atividades de comunicação social nas áreas de jornalismo, relações públicas, marketing, publicidade e propaganda. Cabe ao setor coordenar a elaboração do veículo institucional de comunicação externa e interno e matérias institucionais para comunicação diversa. Sua Política de Comunicação Social é identificar os melhores veículos de comunicação para divulgar matérias institucionais e propagandas dos produtos da instituição, particularmente no âmbito do Exército, da Marinha e da Aeronáutica.

Está entre os objetivos da área, propor e coordenar a realização de eventos internos: festa de aniversariantes, aniversário da instituição e confraternização natalina e eventos externos, que contribuam para aproximar a instituição de seus clientes e públicos-alvo.

O CECOM ainda realiza campanhas publicitárias institucionais e de produtos em conjunto com os gestores e em conformidade com o planejamento estratégico e orçamentário e mantém atualizada a página da FHE/ POUPEX na internet, considerando o *leiaute*, a arquitetura de informação, a facilidade de uso, a navegabilidade, as solicitações dos gestores dos produtos e outras necessidades institucionais e, quando for o caso, propõem as alterações necessárias ao presidente da Instituição.

É na Divisão de Jornalismo que o CECOM conduz a produção de textos e de imagens para os informativos da instituição, organiza e coordena a pauta de

assuntos jornalísticos e acompanha todas as notícias publicadas na imprensa sobre a POUPEX, a fim de agir adequadamente quando houver repercussão na mídia.

5 A COMUNICAÇÃO INTERNA NA POUPEX

5.1 Diagnóstico

A fim de conferir qualidade as questões apontadas neste trabalho, foi aplicado questionário com a chefe de Divisão de Jornalismo do Centro de Comunicação Social (CECOM) e o chefe de Divisão de Apoio ao Pessoal da Gerência de Pessoal (GEPES) da POUPEX. O objetivo foi levar em consideração as perspectivas e expectativas das chefias sob a ótica das propostas que visam aperfeiçoar a comunicação interna da empresa, sobretudo considerando o objeto deste trabalho: Como melhorar a Comunicação interna da POUPEX por meio de parceria entre o Centro de Comunicação Social e a Gerência de Pessoal da empresa.

O método de abordagem utilizado foi, portanto, a aplicação de um questionário com perguntas abertas além da técnica da observação, já que a autora deste trabalho é empregada do Centro de Comunicação Social da POUPEX.

Atualmente os funcionários da referida instituição são informados por meio de jornal mural, intranet, informativo impresso mensal, comunicados via e-mail e palestras. A fim de facilitar a compreensão por parte do público interno, as informações recebem tratamento e linguagem adequados a cada tipo de veículo. A equipe de jornalismo, que conta com cinco profissionais, tem a responsabilidade de apurar a informação, produzir textos, escolher ilustrações e fotos, dar tratamento adequado na edição e ainda diagramar, revisar e controlar a publicação.

O Jornal mural **Ponto de Encontro** está disponível em murais na Sede e na intranet, com acesso livre a empregados de todo o país. Logo após sua publicação, os funcionários recebem um e-mail com os principais destaques da edição, que é semanal. Os **Comunicados** internos são enviados por demanda, via e-mail, ao público interessado, a exemplo, todos os empregados, empregados da Sede, empregados dos Pontos de Atendimento (espalhados em todo o país), Secretárias, Gerentes, entre outros. O Informativo **Conquista** é voltado prioritariamente para o público externo e militar, é entregue primeiro aos funcionários. Com periodicidade mensal, contém oito páginas e pode incluir encarte com tema especial.

Antes da publicação de notícias institucionais em qualquer um dos veículos acima citados, são feitas reuniões de pauta para definição dos temas e da forma de

tratamento da informação. Em seguida, os textos são editados e enviados para a validação por gestores (área técnica) ou por diretores. Dependendo da relevância e seriedade do tema, o presidente avalia o conteúdo antes de sua divulgação.

Não existe uma pesquisa que aponte o grau de interesse dos empregados a respeito dessas informações. O que se percebe, no dia a dia, é que procuram se envolver com aqueles que os beneficiem, como eventos internos, distribuição de brindes em datas comemorativas, benefícios trabalhistas, etc.

Hoje, as ações de comunicação interna não são realizadas de forma integrada. O CECOM é responsável semanalmente pelo jornal mural **Ponto de Encontro** e pelos comunicados internos, que não se encontram normatizados. A Gerência de Pessoal (GEPEs) envia, por e-mail, informações referentes aos treinamentos e demais atividades da gerência. Outras Unidades Técnico-Administrativas (UTAs) fazem o mesmo, a fim de disseminar dados relacionados às suas atividades. A intranet é administrada pela Coordenadoria de Tecnologia da Informação (CODTI), que não tem *expertise* em comunicação interna. O uso do e-mail não está totalmente normatizado, inclusive as alçadas para envio de mensagens para o público interno. Os anexos G e H ilustram esta realidade. O Gerente da CODTI enviou um e-mail para informar aos empregados sobre o aumento da capacidade de armazenamento do correio eletrônico funcional e a maioria não conseguiu entender a mensagem. Para esclarecer o público interno foi necessário entrevistar um funcionário da unidade para explicar o conteúdo do e-mail para depois divulgar aos empregados com uma linguagem mais adequada e uma diagramação atrativa (ANEXO H).

Dessa maneira, o conteúdo e a linguagem não são trabalhados de forma eficiente e adequada. A comunicação interna torna-se fragmentada, sem unicidade. É necessário dar um caráter mais institucionalizado, a fim de obter credibilidade e eficiência, além de promover integração, motivação e comprometimento do público interno com as instituições. A ideia é que essas ações contribuam para o zelo do bom clima organizacional - qualidade do ambiente institucional que é percebida ou experimentada pelos seus membros - como aponta Rugiero quando afirma que não basta ter uma equipe de grandes talentos se esta não estiver bem informada, não será possível potencializar a força humana da empresa. Ele ainda afirma que a comunicação deve ser bem feita, com linguagem apropriada para facilitar o andamento do trabalho.

Em boa parte das situações, o público interno é informado por meio de memorando enviado via e-mail pelos gestores das unidades (ANEXO D e G) sem qualidade na informação, como linguagem imprópria, diagramação cansativa e canais de comunicação inadequados (ANEXO A). Por isso entende que a comunicação não é efetiva. Embora uma parte dos profissionais da Gerência de Pessoal concorde em centralizar as informações no CECOM, percebe-se que, na prática, nem sempre respeitam essa particularidade. Em junho de 2012, a GEPES enviou um e-mail comunicando aos empregados sobre o Programa de Gerenciamento de Fatores de Risco antes mesmo de passar pelo CECOM, que poderia adequar à linguagem e tornar o texto mais atrativo. Posteriormente, o CECOM enviou dois comunicados para chamar a atenção para o fato e incentivar mais colaboradores para ação. (ANEXO B e C).

A agilidade é outro fator necessário ao bom processo de comunicação. A velocidade da informação é lenta, o que pode prejudicar os trabalhos diários. Percebe-se que cada gerente não tem compromisso em aprovar os textos a serem divulgados. É uma demanda que não é tratada com prioridade, o que atrasa e compromete o trabalho realizado no setor. Outro ponto que chama atenção é a falta de sensibilidade do gestor em visualizar assuntos importantes de sua área que possa se transformar em pauta. Temas pertinentes de interesse do público interno muitas vezes não são repassados, ou quando o fazem, geralmente não há tempo hábil para dar o tratamento adequado ao conteúdo e planejar a estratégia de comunicação a ser utilizada.

Em relação à Gerência de Pessoal (GEPES), ainda falta um envolvimento mais amplo, no sentido de discutir ações que informem, envolvam e integrem melhor os empregados. A colaboração do setor com o CECOM depende do interlocutor, ou seja, da chefia que assessora determinado assunto dentro gerência de pessoal. Talvez falte uma melhor compreensão, por parte da GEPES, da importância de sua participação nesse sentido, a fim de colaborar para a melhoria da comunicação interna e, conseqüentemente, para o incentivo e a manutenção do bom clima organizacional. São atitudes que contrariam o que aborda Gustavo Matos quando acrescenta que a comunicação deixou de ser uma atividade-meio e passou a ser utilizada como ferramenta estratégica de resultados das empresas. Além disso, cabe às duas Unidades Técnico-Administrativas (GEPES e CECOM) o

desenvolvimento de uma parceria perene, com definição de responsabilidades, critérios e ações.

Para uma eficiência na comunicação interna, seria necessário melhorar o canal de comunicação utilizado na empresa. A princípio, a intranet precisa de total reformulação, o que poderá ocorrer após mudança de sua gestão. Em vez da Coordenadoria de Tecnologia da Informação (CODTI), cabe ao CECOM administrá-la, em função de sua *expertise* em comunicação interna. Melhorias nos demais canais de comunicação poderiam ser mapeadas por meio de pesquisas com o público interno, fundamentais para identificar suas impressões e expectativas. Caberia ainda promoção de campanhas, que invistam em ações que sensibilizem, envolvam e mobilizem os empregados a buscar resultados organizacionais esperados como maior vendas de produtos, melhor conhecimento das instituições, inovações em procedimentos, diminuição de custos, entre outros.

A POUPEX ainda não tem uma política de comunicação interna atuante e eficaz como propõe Margarida Kusch ao afirmar que o público interno é multiplicador e que tudo dependerá de seu engajamento na empresa, o que somente se alcança por meio de uma comunicação interna participativa. Se bem estruturada, organizada, transparente e ágil, a comunicação interna pode ser uma grande aliada no comprometimento dos empregados com a missão da instituição. Para colaborar com esse entendimento, recorre-se a Brum que afirma que a motivação ainda requer um alimento sem o qual ela não acontece: a informação. Segundo ele, sem a informação coerente, clara, verdadeira, lógica, centrada e bem trabalhada, não existem funcionários motivados, por maiores que sejam os benefícios e incentivos. A informação é produto da comunicação interna e a maior estratégia de aproximação funcionário-empresa.

Profissionais de jornalismo do Centro de Comunicação Social da empresa listaram algumas propostas para a melhoria da comunicação interna. Dentre elas estão a elaboração e aplicação de pesquisa de opinião com amostragem do público interno sobre os atuais canais de comunicação, como jornal mural, intranet, sites e o informativo Conquista. Outro tema abordado pelos profissionais foi a normatização do uso do e-mail e as respectivas alçadas, com ampla divulgação para todos os empregados. A equipe também propõe restringir os acessos aos mailings internos, lista de destinatários, conforme o perfil do usuário e centralizar o envio dos comunicados internos no CECOM, a fim de dar tratamento e linguagem adequados,

garantir a revisão gramatical e conferir o caráter institucional da informação, além, é claro, da parceria entre o Centro de Comunicação Social e a Gerência de Pessoal que permita a discussão das ações que informem, envolvam e integrem melhor os empregados.

CONCLUSÃO

Com base nos conceitos apresentados pelos autores especialistas em Comunicação Interna e Gestão de Pessoas é possível afirmar que a comunicação interna tem a característica de desenvolver estrategicamente a organização. Ela corresponde à compreensão e troca de informações, bem como a reação, resposta, feedback, por parte dos atores envolvidos, no caso, os empregados. As empresas buscam conhecer, gerir e funcionalizar a comunicação adequada aos objetivos da instituição. Seja qual for o tipo de comunicação interna adotado pela empresa, que impacte no dia a dia dos trabalhadores, deve ser bem estruturada porque pode comprometer os resultados de grandes investimentos. A comunicação, se bem aplicada, pode ser o sucesso ou o insucesso de um produto, de um novo procedimento ou de uma nova gestão. Chiavenato (2010, p.11) contribui com esse pensamento ao afirmar que “as organizações são feitas essencialmente de pessoas e, portanto, fica a cargo dessas a materialização da eficiência, dos bons resultados e da sustentabilidade dos negócios a longo prazo”. Por esta razão, há de se considerar o peso que as pessoas têm no processo da gestão estratégica do negócio.

O objetivo do trabalho foi alcançado ao constatar que existem falhas na comunicação interna na POUPEX. Durante o estudo de análise sobre a importância da parceria entre o Centro de Comunicação Social e a Gerência de Pessoal a fim de melhorar a comunicação interna da POUPEX, pôde-se verificar que ela tem pontos que precisam ser aperfeiçoados. Necessita de mais agilidade, transparência e atenção às expectativas do público interno, a fim de promover maior envolvimento de sua parte. Caso isso não ocorra, podem ser gerados boatos via comunicação interna informal, conhecida como “rádio corredor”. Se a instituição não se apressa em divulgar, de forma hábil e ágil, a sua versão de um determinado fato, os empregados e demais colaboradores cuidam de disseminá-lo da forma como julgam ser verdadeira, o que pode gerar más interpretações e influenciar negativamente no clima organizacional.

Trata-se de uma instituição que, por se assemelhar a cultura militar, possui uma comunicação interna debilitada que ainda não foi amadurecida, o que pode ser explicado pela falta de cultura de comunicação interna por parte de alguns gestores, a ausência de transparência com relação a determinados assuntos e a falta de

equipamentos adequados ao trabalho dos comunicadores. Além disso, o público interno é informado por meio de memorando enviado via e-mail pelos gestores das unidades sem qualidade na informação, com linguagem imprópria, diagramação cansativa e canais de comunicação inadequados, sem o cuidado de centralizar as informações no CECOM.

Outro ponto negativo é a ausência de pesquisas com os empregados para saber se as ações de comunicação interna atuais são positivas e o que pode ser feito para melhorá-las. Há ainda deficiência de reserva de recursos para a criação de campanhas internas de mobilização do público interno.

Para uma eficiência na comunicação interna seria necessário estabelecer as responsabilidades de cada UTA envolvida, definir os meios de comunicação a serem utilizados, incluindo suas rotinas, critérios e periodicidade, identificar as necessidades, expectativas, reivindicações e sugestões do público interno por meio de pesquisas e com base nesses levantamentos, elaborar e desenvolver ações de comunicação interna direcionadas aos empregados. Isso atrelado à parceria do Centro de Comunicação Social com as Unidades Técnico-Administrativas, principalmente da Gerência de Pessoal devido à demanda.

A pesquisa revelou que os problemas enfrentados na empresa estão a inexistência de uma cultura de comunicação interna por parte da maioria das áreas técnicas, carência de engajamento de duas áreas primordiais dentro da empresa (Centro de Comunicação e Gerência de Pessoal), a demora na aprovação de textos por alguns gestores e os equipamentos inadequados para o tratamento visual das informações como exemplo, os computadores são os mesmos utilizados por empregados de perfil administrativo.

Existe ainda uma deficiência nas ações que promovam a aproximação dos gestores com os demais trabalhadores e ausência de padronização dos e-mails enviados pelos gerentes a fim de informar os empregados. Nesse contexto alguns autores afirmam que a comunicação interna é um dos principais processos, assim como o nível gerencial da empresa, para levar ao público interno as estratégias, objetivos e os valores da empresa. Para que essa comunicação seja efetiva e gere resultados, torna-se fundamental que esteja organizada e estruturada, viabilizando a atuação da área de comunicação interna. O que segundo o autor, só assim poderão ser identificados e atingidos os públicos em seus diversos escalões, mantendo a

unidade da mensagem e fortalecendo o comprometimento dos cidadãos corporativos.

Em suma, pode-se apreender do resultado deste trabalho que a situação analisada precisa ser revista pelo bem da qualidade de vida dos trabalhadores, de um ambiente de trabalho mais produtivo com maior interação das equipes, envolvimento dos empregados para o melhor cumprimento da missão da instituição.

REFERÊNCIA

ARAÚJO, Luiz César G. **Organização, sistema e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2010.

BUENO, Wilson. **A comunicação interna e os processos de gestão**. São Paulo: Saraiva, 2009.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão**: encante seu cliente interno. Porto Alegre: L&PM, 1998.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial**. 1. Ed., São Paulo: Manole, 2003.

CLEMEN, Paulo. **Como implantar uma área de comunicação interna**: nós, as pessoas, fazemos a diferença: guia prático e reflexões. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

CAHEN, Roger. **Comunicação Empresarial**. 10.ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DUARTE, Jorge; MONTEIRO, Graça. Potencializando a comunicação nas organizações. In: KUNSCH, Margarida (Org.). **Comunicação Organizacional**. v. 2. São Paulo: Saraiva, 2009.

FASCIONI, Lúcia Cristina. **Quem sua empresa pensa que é?** Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda, 2006.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional. Identidade, sedução e carisma?** 5 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

KUSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

MARSHALL, Don R. **Os quatro elementos da administração de sucesso**. São Paulo: Futura, 1999.

MATOS, Gustavo Gomes de. **A Cultura do diálogo: uma estratégia de comunicação nas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JR. Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. 4ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MENDES, Jerônimo. **O que é cultura organizacional**. 4/7/2010. Disponível em: WWW.administradores.com.br/informa-se/artigos. Acesso em: 11/5/2012.

NASSAR, Paulo. **Tudo é Comunicação**. São Paulo: Lazuli, [200-] POUPEX, Relatório anual, 2011.

RHODIA, **Plano de Comunicação**. São Paulo, 1985.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional**; tradução técnica Reynaldo Marcondes. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RUGGIERO, A. P. **Qualidade da comunicação interna**. 8/10/2002. Disponível em: <http://www.rh.com.br>. Acesso em: 19 abril. 2011.

TOLEDO, F. **Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1978.

TOMASI, Carolina; MEDEIRO, João Bosco. **Comunicação Empresarial**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

APÊNDICE A – Questionário da pesquisa avaliativa

Centro de Comunicação Social da POUPEX

Nome: Sellene Ghenov

- 1 - Como o CECOM mantém seu pessoal informado?
- 2 - Quais são as atividades regulares de comunicação?
- 3 - Quais os problemas enfrentados para a realização das tarefas?
- 4 - Como o CECOM comunica os funcionários? Canais e métodos? Qual a regularidade? Quantas informações você passa aos superiores? Qual o grau de interesse deles?
- 5 - A Gerência de Pessoal ajuda a melhorar a comunicação na organização? Que assistência é necessária?
- 6 - Como a Gerência de Pessoal tem ajudado o CECOM nas suas atividades de comunicação?
- 7 - Quais as melhorias necessárias nos canais de comunicação?
- 8 - O que você sugere a respeito de comunicação? Quais mudanças e melhorias?
- 9 - O que se entende por comunicação interna? Existe dentro da POUPEX?
- 10 - O que você vê de positivo nas atividades de comunicação interna hoje existente na POUPEX?
- 11 - O que se percebe de negativo?
- 12 - Na sua opinião, uma instituição ganha ou perde ao investir em comunicação interna? Por quê?
- 13 - Existem características na POUPEX que podem dificultar uma comunicação interna eficiente? Quais?
- 14 - Qual o papel que você, como chefe de jornalismo, tem dentro da comunicação interna?

APÊNDICE B - Questionário da pesquisa avaliativa

Gerência Pessoal da POUPEX

Nome: Leandro Soares

- 1 - Como a Gerência de Pessoal está estruturada atualmente?
- 2 - Quantas pessoas fazem parte da equipe?
- 3 - Quando a UTA quer comunicar alguma informação aos empregados como é feita essa comunicação?
- 4 - Quem escreve essas informações e quem é responsável pelo envio aos funcionários?
- 5 - Vocês acham positiva essa parceria com o Centro de Comunicação Social da empresa?
- 6 - Qual seria o benefício desta parceria?
- 7 - Como a gerência de pessoal pode colaborar na comunicação da instituição?
- 8 - Quais seriam as necessidades dentro da UTA?
- 9 - O que o gerente faz quanto ao planejamento das necessidades futuras da Gerencia de pessoal?
- 10 - Qual a participação da GP no planejamento das competências de sua unidade? E a organização como todo?
- 11 - O que você sugere a respeito de comunicação? Quais mudanças e melhorias?

Anexo A – Modelo de e-mail enviado pela Gerência de Pessoal aos empregados

De: Leandro Queiroz
Para: Empregados Sede
Assunto: Promoção e Manutenção da Saúde e Qualidade de Vida - SulAmérica Saúde Ativa 2012
Enviado em: 18/6/2012

Bom dia a todo(a)s!

Em continuidade ao **SulAmérica Saúde Ativa**, iniciado no ano passado, a POUPEX, visando a promoção e manutenção de nossas saúde e qualidade de vida, bem como com o intuito de viabilizar um comparativo individual do desenvolvimento de nosso quadro de saúde em relação ao ano de 2011, estará oferecendo novamente, sem custo algum, o **Programa de Gerenciamento de Fatores de Risco**, que tem como objetivos identificar fatores que representam risco potencial à saúde e sugerir ações que colaborem para a redução deste risco, ajudando a prevenir a ocorrência de diabetes, gestação de risco, doenças cardiovasculares, câncer (intestinal, de mama, ginecológico e de próstata), entre outras.

O referido programa se dará em 4 etapas:

1. A SulAmérica realizará, em parceria com o Laboratório Sabin, no dia **25 de junho (segunda-feira)**, duas **palestras** explicativas **em nosso teatro**:
 - ✓ uma **entre 11h e 12h15** - para os interessados que trabalham no período matutino e para aqueles que trabalham 8 horas;
 - ✓ e a outra, idêntica a primeira, **entre 16h30 e 17h45** - para os interessados que trabalham no período vespertino e para os interessados restantes que trabalham 8 horas.
2. Profissionais do Laboratório Sabin virão pessoalmente, nos dias **26, 27, 28 e 29 de junho, entre 8h e 13h30**, realizar, em nosso Posto Médico, a **coleta de sangue** de todos os interessados que deverão levar, devidamente preenchido, o **questionário** que será entregue no dia das palestras.
 - ✓ os **exames laboratoriais** consistirão em **colesterol total e glicemia (demandando um jejum prévio de 12 horas)**, bem como serão levadas em consideração **medidas de pressão arterial, peso e altura**.
3. A SulAmérica emitirá um **relatório individual para cada participante**, que evidentemente respeitará o absoluto **sigilo** médico. Com base nos fatores de riscos levantados, **medidas de conscientização e educação em saúde** serão sugeridas por especialistas.
4. As pessoas que apresentarem **quadros avaliados como de maior risco potencial à própria saúde**, receberão um **tratamento especial**, também sem nenhum custo, **oriundo de**

profissionais especializados (cardiologistas, nutricionistas, endocrinologistas, fisioterapeutas etc.).

Estaremos à disposição para quaisquer dúvidas.

Contamos com a participação de todo(a)s!

Atenciosamente,

Leandro Queiroz Soares
Associação de Poupança e Empréstimo – POUPEX
Gerência de Pessoal - GEPES
Chefe da Divisão de Apoio ao Pessoal - DIAPE
Telefone: (61) 3314.9367
FAX: (61) 3314.7784 / 7750
E-mail: leandro@poupex.com.br
<http://www.poupex.com.br>
<http://www.fhe.org.br>

Anexo B – Modelo de e-mail enviado pelo Centro de Comunicação Social aos empregados

De: Comunicação

Para: Empregados Sede

Assunto: Promoção e Manutenção da Saúde e Qualidade de Vida - SulAmérica Saúde Ativa 2012

Enviado em: 25/6/2012

COMUNICADO INTERNO

FHE POUPEX

Programa avaliará a saúde de empregados

Representantes da SulAmérica e do Laboratório Sabin realizarão daqui a pouco (16h30), no Teatro POUPEX, a 2ª palestra sobre fatores de risco à saúde. A partir de amanhã (26), profissionais do Sabin estarão no Posto Médico da Sede, das 8h às 13h30, para realizar a coleta de sangue dos empregados. É necessário jejum de 12 horas e os interessados devem levar preenchido o questionário que será entregue na palestra.

Para mais informações, entre em contato com a GEPES pelo ramal 7802

Centro de Comunicação Social (CECOM)

comunicacao@poupex.com.br

Ramais 7922 e 7524

ANEXO C - Modelo de e-mail enviado pelo Centro de Comunicação Social aos empregados

De: Comunicação

Para: Empregados Sede

Assunto: Promoção e Manutenção da Saúde e Qualidade de Vida - SulAmérica Saúde Ativa 2012

Enviado em: 26/6/2012

COMUNICADO INTERNO

FHE POUPEX

Programa avaliará a saúde de empregados

Hoje, das **8h às 13h30**, profissionais do Sabin estarão no Posto Médico da Sede para realizar a coleta de sangue dos empregados.

É necessário jejum de 12 horas e os interessados devem levar preenchido o questionário entregue nas palestras de ontem.

Para mais informações, entre em contato com a GEPES pelo ramal 7802

Centro de Comunicação Social (CECOM)

comunicacao@poupex.com.br

Ramais 7922 e 7524

Anexo D – Modelo de e-mail enviado pela Gerência de Pessoal aos empregados



MM.DIRAD/GEPES/SEMET nº 025/12.
CIRCULAR

Brasília-DF, 15 de maio de 2012.

Da : GEPES

Para : UTA

Assunto : **Vacina Contra a Gripe**

Realizamos, no dia **09 de abril** do corrente ano, a campanha de vacinação contra a gripe para os empregados e familiares.

Numa tentativa de atender a todos que estavam interessados, programamos, para o dia **03 de maio**, uma "repescagem" para aqueles que formalizaram o interesse na vacinação, mas não puderam comparecer. Recebemos, então, nova confirmação e uma nova quantidade de doses da vacina foi adquirida.

Porém, observamos que muitos dos que se manifestaram interessados não compareceram, gerando desta forma, um ônus considerável para a empresa.

Mediante o exposto, solicitamos encarecidamente que, numa próxima oportunidade, só manifestem o interesse aqueles que realmente forem comparecer, evitando, assim, desperdícios desnecessários para a empresa.


FRANCISCO NAVARRO DE MAGALHÃES
Gerente de Pessoal

ANEXO E - Modelo de e-mail enviado pelo Centro de Comunicação Social aos empregados

COMUNICADO INTERNO

FHE POUPEX

Empregados têm, hoje, nova chance para se vacinar

Nesta quinta-feira, 3 de maio, das **9h às 13h**, será promovida nova aplicação de vacina contra as gripes Sazonal e H1N1, no Posto Médico, no Térreo da Sede. Serão imunizados os empregados que manifestaram interesse via formulário enviado à Gerência de Pessoal (GEPES) até 23 de abril.

Para obter o benefício, basta apresentar o crachá. Os dependentes só precisam informar o nome do respectivo empregado. Nesse caso, o valor da dose será cobrado no próximo contracheque.

Mais informações pelo **ramal 9365**.

ANEXO F – Matéria para o jornal mural Ponto de Encontro**Para você****9 de abril: vacine-se
contra a gripe sem sair do trabalho**

Até 30 de março, os empregados interessados em se vacinar gratuitamente contra as gripes Sazonal e H1N1 devem encaminhar à Gerência de Pessoal (GEPES) os dois formulários enviados por e-mail institucional.

Os dependentes também poderão ser imunizados, desde que tenham mais de 9 anos

de idade. Nesse caso, a dose custará R\$ 26,50, a serem descontados no contracheque.

A vacinação ocorrerá em 9 de abril (segunda-feira), no Posto Médico, situado no Térreo da Sede. Os empregados lotados nos Pontos de Atendimento do Distrito Federal também poderão usufruir o benefício.



Ilustração: www.fotocommunity.de

ANEXO G – Modelo de e-mail enviado pela Coordenadoria de Tecnologia da Informação (CODTI) para os empregados



MM DIRAD/CODTI nº 253/2012

Brasília-DF, 23 de abril de 2012.

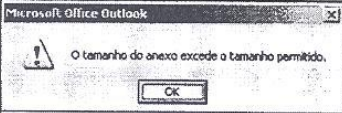
Da: CODTI

À: Todas as UTA's

Ass: Novas Configurações do Correio Eletrônico - Outlook

Com vista a oferecer um serviço de melhor qualidade aos usuários do correio eletrônico da empresa, a CODTI comunica a todos empregados que, **a partir de 07/05/2012**, teremos como novidade um acréscimo considerável no dimensionamento das caixas postais do correio eletrônico da empresa.

A seguir apresentamos no quadro abaixo, para maior entendimento, as novas configurações e respectivas mensagens que serão recebidas pelos usuários do Sistema de Correio Eletrônico quando incorrer em algumas das situações:

MENSAGEM	ESCLARECIMENTO	CONFIGURAÇÕES	
		ATUAL	NOVA
AVISO: Por favor, aumente a capacidade de sua caixa postal, excluindo as mensagens em desuso das pastas "Caixa de Entrada" e "Itens Enviados". Procure manter a pasta Itens Excluídos sempre vazia.	Alerta de Limite de Caixa Postal - Quando a Caixa Postal atingir o limite de 75%, a mensagem descrita ao lado, será apresentada como alerta, para evitar que o recurso fique indisponível por falta de espaço.	Não configurado	100 MB
ATENÇÃO: Sua caixa postal atingiu o limite máximo de armazenamento, isso o está impedindo de ENVIAR mensagens. Para poder continuar enviando mensagens, exclua aquelas desnecessárias e esvazie a pasta "Itens Excluídos".	Mensagem de Limite de Caixa Postal para envio de mensagem - Quando a Caixa Postal atingir o limite de 150MB, não será possível enviar mensagens, em consequência será apresentado como resposta do sistema a mensagem descrita ao lado.	10MB	150MB
ATENÇÃO: Sua caixa postal está impedida de enviar e receber mensagens porque excedeu todos os limites previstos. Para poder continuar com sua caixa em funcionamento, exclua aquelas desnecessárias e esvazie a pasta "Itens Excluídos".	Mensagem de Limite de Caixa Postal para envio e recebimento de mensagem - Quando a Caixa Postal atingir o limite de 200MB, não será possível enviar e nem receber novas mensagens e será apresentada como resposta do sistema a mensagem descrita ao lado.	30MB	200MB
	Mensagem de Limite por mensagens - Quando o tamanho do(s) arquivo(s) anexado(s) ultrapassar 25MB será apresentado como resposta do sistema a mensagem descrita ao lado.	Sem limites	25MB
Falha na entrega aos seguintes destinatários ou grupos: <nome do grupo> (email do grupo) <mailto:email do grupo> O destinatário não conseguiu receber	Mensagem de Limite para envio a grupos (lista de distribuição) - Quando a mensagem a ser enviada, para grupos ou para lista de distribuição, ultrapassar a 2MB será apresentado como resposta do sistema a mensagem descrita ao lado.	1MB	2MB

esta mensagem porque ela é muito grande. O tamanho máximo de mensagem permitido é 2 MB. Esta mensagem tem <tamanho da mensagem> MB.			
Detectamos um anexo de extensão duvidosa nesta mensagem "[Attachment Name]". Por motivo de segurança este anexo foi removido.	Mensagens Recebidas com Anexo Bloqueado – As mensagens recebidas que tiverem anexos com nome de arquivo com as extensões abaixo discriminadas, terão os mesmos substituídos por um de extensão.txt: .elf; .exe; .dll; .vxd; .class; .lnk; .msi; .asf; .wmv; .swf; .mpg; .mpeg; .avi; .mov; .qt; .qtm; .rm; .mid; .mp3; .ra; .ram; .wav e será apresentada como resposta do sistema a mensagem descrita ao lado.	Configurado	Configurado

A equipe de atendimento ao usuário (HELPDESK) estará à disposição para esclarecer dúvidas, por meio do ramal 7505 ou do registro de chamado no Sistema de Solicitação de Serviço.

Destacamos também, que o nome do grupo "Chefes de ER/PST" será alterado para: "Chefes e Subchefes de Pontos de Atendimento"

Orientamos também que o uso do serviço de correio eletrônico deve estar restrito às atividades profissionais, por se tratar de um recurso da empresa FHE e POUPEX. Dessa forma, desaconselhamos o seu uso para outros fins como:

- Particulares;
- Difundir quaisquer tipos de correntes, fotos, vídeos;
- Enviar ou encaminhar mensagem para grupos, lista de distribuição ou para todos da empresa. Procure encaminhar mensagem apenas para o(s) empregado(s) envolvido(s) no assunto;
- Abrir mensagens de destinatários desconhecidos;
- Acessar links contidos no corpo da mensagem recebida;
- Visualizar matérias não relacionadas com interesses da empresa, relacionados a mensagens de políticas, religiosas, sexo e jogos;
- Enviar mensagem com conteúdo que possa comprometer a imagem e negócios da empresa;
- Enviar mensagens sensíveis ou sigilosas, inclusive com senhas, para empregados ou para organizações externas;
- Enviar mensagens para todos os empregados da empresa, por ocasião de datas comemorativas tais como: natal, ano novo, páscoa, dia das mães, dia dos pais;
- Enviar material obsceno, ofensivo, ilegal ou não ético, comercial privado e propaganda;
- Enviar mensagens que visem molestar ou atormentar ao destinatário ou a terceiros;
- Enviar mensagens com finalidade comercial de interesse particular, ou para obtenção de ganhos pessoais e/ou financeiros;
- Emprestar a sua caixa postal individual para outro empregado; e
- Abrir arquivos em PowerPoint anexados a mensagens de correntes.

Atenciosamente,


Macarino Bento Garcia de Freitas
Gerente de TI

ANEXO H – Matéria divulgada no jornal mural Ponto de Encontro após ter sido apurada com a CODTI

Para você



Correio eletrônico tem mais espaço a partir desta semana

A capacidade de armazenamento do correio eletrônico corporativo será ampliada a partir desta segunda-feira, 7 de maio. O espaço da caixa de entrada, por exemplo, passará de 10 *megabytes* (MB) para 150 MB. A mudança foi implementada pela Coordenadoria da Tecnologia da Informação (CODTI), a fim de melhorar o serviço utilizado pelos empregados. “No último planejamento orçamentário de 2012, verificamos a necessidade de investir em novos servidores para manter o serviço atualizado e atender às demandas das instituições”, afirma a Coordenadora Adjunta de Infraestrutura da CODTI, Ana Paula Bayardino (confira as principais mudanças abaixo).

Ela alerta para a importância de utilizar o e-mail exclusivamente para atividades profissionais. “O respeito a essa norma, prevista no contrato de trabalho, é fundamental para a manutenção da qualidade do serviço”, explica. A CODTI desaconselha o uso do correio corporativo para envio de mensagens particulares, como correntes, fotos e vídeos; com conteúdo político, religioso, obsceno ou de entretenimento; com finalidade comercial ou que visem à obtenção de ganhos pessoais ou financeiros; entre outros.

CONFIGURAÇÃO	ANTIGA	NOVA
Alerta de limite de espaço da caixa de entrada	Não configurado	100 MB
Limite de espaço da caixa de entrada para envio de mensagem	10 MB	150 MB
Limite de espaço da caixa de entrada para recebimento de mensagem	30 MB	200 MB
Limite de tamanho de anexos enviados	Sem limite	25 MB
Limite de tamanho de e-mail para envio a listas de distribuição	1 MB	2 MB

MUDANÇA NA ASSINATURA DO E-MAIL

A POUPEX acaba de definir um padrão de assinatura eletrônica para os e-mails corporativos. Todos os empregados devem utilizá-lo conforme o modelo a seguir:

Nome completo do empregado (Fonte Arial, tamanho 10)
 Associação de Poupança e Empréstimo – POUPEX
 <Descrição UTA – sigla>
 <Cargo ou função>
 Telefone: (XX) XXXX-XXXX
 Fax: (XX) XXXX-XXXX
 E-mail: xxxxxx@poupex.com.br
<http://www.poupex.com.br>
<http://www.fhe.org.br>



“As informações contidas neste e-mail são confidenciais, podendo ser legalmente protegidas, e elaboradas exclusivamente ao destinatário. O acesso a este e-mail por terceiros não é autorizado. Se V.Sª. não for o destinatário pretendido, qualquer divulgação, cópia, distribuição ou ação conduzida ou omitida que se baseie nisso é proibida e pode ser considerada ilegal.”